

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS
EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN DE CARÁCTER OFICIAL
DEL D.T.C.H. DE SANTA MARTA



SOBENIS PATRICIA MONTENEGRO SALAS

NEYLA BEATRIZ RODRÍGUEZ PÉREZ

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTA MARTA D.T.C.H.

1999

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS
EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN DE CARÁCTER OFICIAL
DEL D.T.C.H. DE SANTA MARTA

SOBENIS PATRICIA MONTENEGRO SALAS
NEYLA BEATRIZ RODRÍGUEZ PÉREZ

Memoria de Grado para optar al título de
Administrador de Empresas

Director
ANUAR SAKER BARROS
Especialista en Informática aplicada a la Educación

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTA MARTA D.T.C.H.

1999

EA
00050

024723

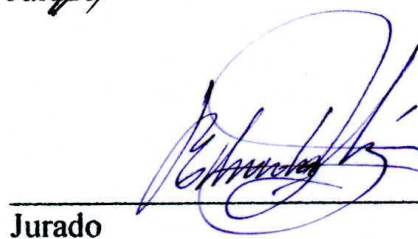
Nota de aceptación



Presidente del Jurado



Jurado



Jurado

Santa Marta D.T.H.C., 17 de diciembre de 1999

DEDICATORIA

A Dios y María Auxiliadora por ser siempre mis mejores amigos y brindarme la oportunidad de compartir con todas las personas que están a mi lado.

A mis padres Juan y Julia, y a mi hermana Aida; quienes me han visto crecer y han sido mis compañeros en todo momento.

A Alcibiades Granados, por el amor y el apoyo que me ha brindado.

A todas mis amistades y familiares, quienes comparten conmigo la alegría de este triunfo.

NEYLA BEATRIZ

DEDICATORIA

A la Virgen María Auxiliadora, por ser la luz que ha orientado mi proceso de formación.

A mis padres y hermanos quienes siempre me han apoyado para alcanzar las metas propuestas.

A Francisco, la persona que llegó en el momento apropiado y con esmero y paciencia ha contribuido a que siga adelante con mis aspiraciones.

A todas mis amistades quienes me acompañaron en los momentos más importantes de mi carrera.

SOBENIS PATRICIA

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Anuar Saker Barros, Especialista en Informática aplicada a la Educación, Director de la Memoria de Grado y docente de la Universidad del Magdalena, por sus valiosas orientaciones.

José Angel Ortiz, Especialista en Finanzas, Jurado de Tesis y profesor de la Universidad del Magdalena, por el permanente estímulo en este trabajo.

Reinaldo Estrada, Administrador de Empresas, Jurado de Tesis y profesor de la Universidad del Magdalena, por su valiosa colaboración.

Martín Ospino, Economista Agrícola, Director del Programa Administración de Empresas, por su apoyo.

A todas las Instituciones Educativas, Rectores y Docentes, por su colaboración y por brindarnos la información necesaria para el desarrollo de la investigación.



CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	15
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
0.2 ANTECEDENTES	17
0.3 JUSTIFICACIÓN	20
0.4 OBJETIVOS	22
0.4.1 Objetivo General	22
0.4.2 Objetivos Específicos	22
0.5 FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	23
1. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	24
2. METODOLOGÍA	31
2.1 Selección y medición de variables	31
2.2 Determinación del universo geográfico y temporal	31
2.3 Forma de observar la población	32
2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	33
2.4.1 Recolección de la información	33
2.4.2 Técnicas y procedimientos	34
3. PROCESOS ADMINISTRATIVOS	35

3.1 PLANEACIÓN	36
3.1.1 Fases del sistema planificador	37
3.2 ORGANIZACIÓN	45
3.2.1 El proceso de organización	45
3.2.2 Fases del proceso de organización	46
3.2.3 Departamentalización	47
3.2.4 Organigrama	49
3.2.5 Organización de los recursos de la institución	50
3.3 DIRECCIÓN	51
3.3.1 Perfil del líder educativo	52
3.4 CONTROL	53
3.4.1 La evaluación institucional	54
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
5. CONCLUSIONES	73
6. RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	80

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Formación administrativa	57
Tabla 2. Aplicación de los procesos administrativos	58
Tabla 3. Tiempo en que se planea	60
Tabla 4. Organismos encargados de planear	61
Tabla 5. Alcance de la planeación	62
Tabla 6. Participación de padres de familia en la organización de actividades	65
Tabla 7. Ejecución de las actividades planeadas	66
Tabla 8. Criterios de dirección	68
Tabla 9. Organismo encargado del control	69
Tabla 10. Última capacitación administrativa	71

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Formación administrativa	57
Figura 2. Aplicación de los procesos administrativos	58
Figura 3. Tiempo en que se planea	60
Figura 4. Organismos encargados de planear	61
Figura 5. Alcance de la planeación	63
Figura 6. Participación de padres de familia en la organización de actividades	65
Figura 7. Ejecución de las actividades planeadas	67
Figura 8. Criterios de dirección	68
Figura 9. Organismo encargado del control	70
Figura 10. Última capacitación administrativa	71

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta	75
Anexo B. Lista de establecimientos educativos	80
Anexo C. Folleto informativo: Procesos administrativos	82

RESUMEN

Ante las exigencias del nuevo milenio nuestro país está obligado a llevar a cabo una serie de reformas en todos los sectores, principalmente el educativo como principal fuente de desarrollo humano, cultural, económico y social de la nación. Es tan determinante el nivel educativo en un país en relación con sus oportunidades de sobrevivir política y económicamente en medio de un contexto de globalización, que la educación es un asunto prioritario del Estado y la sociedad civil.

Es así como en los últimos años la educación ha tomado una mayor importancia por los diferentes gobiernos, quienes han establecido unos programas y planes bien configurados, como por ejemplo: el Salto Educativo, el Plan Decenal de Educación, la Ley General de Educación entre otros. Centrándose siempre en la piedra angular del sistema educativo, las instituciones educativas, centro de las acciones para mejorar la gestión; porque es allí, donde se materializan los objetivos, metas y proyectos gracias a la labor que realizan los directivos docentes.

Esta investigación se orientó hacia el análisis de la aplicación de los procesos administrativos de los establecimientos educativos de carácter oficial del Distrito

Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta, empleando un método deductivo que nos permitió organizar de manera lógica el procedimiento a seguir para el desarrollo de la hipótesis planteada, tomando la información a través de observaciones a las instituciones escogidas y encuestas dirigidas a sus respectivos rectores.

Después de realizar un estudio minucioso podemos concluir que la labor efectuada por los directivos ha venido presentando una serie de inconvenientes debido a que se han limitado a desarrollar sus actividades escolares sin tener en cuenta un adecuado proceso continuo y complementario, como son los procesos administrativos: planeación, organización, dirección y control, herramientas vitales para el buen funcionamiento y logro de los objetivos de cualquier empresa.

Quizás el problema radica en que estos dirigentes le falta una debida orientación y el manejo de una serie de conocimientos administrativos, por lo que dichos dirigentes no tienen claro el por qué, cuándo, cómo, para qué llevan a cabo un conjunto de actividades necesarias para encausar la institución de acuerdo a los lineamientos generales establecidos en la Ley 115 de 1994 y en el Proyecto Educativo Institucional, desarrollando de esta manera una administración simplista dedicada a la distribución de tareas.

Con base en lo anterior se recomienda estudiar detenidamente la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), socializar el Proyecto Educativo Institucional,

asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas y evaluadas periódicamente con el fin de mejorar la administración y la calidad de la educación en esta ciudad.

0. INTRODUCCIÓN

Los avances alcanzados en la educación han hecho de esta actividad una empresa que supone todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, ejecución, dirección y control, los cuales deben ser conocidos por los líderes empresariales de estos establecimientos, de tal manera que ellos puedan diferenciar en cada uno de estos pasos, los objetivos y propósitos que se alcanzan a través de su aplicación.

Bajo estas consideraciones se proporcionará una visión panorámica, sobre los conceptos y aspectos más importantes relacionados con los tópicos aplicables a los procesos administrativos en las instituciones educativas y además, hacemos una respetuosa invitación a los actores de los establecimientos educativos, para que desde los niveles, modalidades o estrato social a los que pertenezcan, reflexionen acerca de su propio quehacer y los procesos y métodos que han venido utilizando hasta hoy para dirigir sus empresas.

Como futuros administradores y docentes nos preocupa la situación por la que atraviesan las instituciones educativas del D.T.C.H. de Santa Marta, por ello nuestro

interés está en realizar un valioso aporte que contribuya a mejorar el manejo administrativo de los establecimientos educativos de la ciudad.

Esperamos así, que a través de este estudio podamos plantear estrategias que mejoren la gestión empresarial, en pro de una eficaz aplicabilidad de los procesos administrativos.

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al realizar un análisis acerca de la evolución que ha tenido a través de los años la educación colombiana, junto con los grandes intentos por mejorar su calidad, cabe preguntarse, ¿a qué se deberá últimamente ese gran interés por parte de los diferentes gobiernos en el mejoramiento del sector educativo?

Este interrogante nos lleva a pensar que la educación presenta una serie de anomalías y que hasta hoy se le está dando la importancia que merece; lo que origina que los miembros directivos de las instituciones educativas en general se preocupen, porque son ellos quienes tienen a su cargo el manejo de estas empresas y si en conjunto estas instituciones no están cumpliendo a cabalidad con sus objetivos, significa, que sus dirigentes no están actuando como verdaderos administradores, que realmente es lo que se requiere, ya que para el manejo de

recursos humanos, técnicos, físicos, económicos y la toma de decisiones en las actividades que realiza la empresa, es indispensable la aplicación de procesos administrativos: planeación, organización, dirección, ejecución y control; que quizás allí es donde está el fondo del problema, porque algunos de los directivos docentes son “maestros” sus conocimientos son pedagógicos no administrativos, por tal motivo nuestro interés está enfocado en analizar si en nuestra ciudad, Santa Marta, se están aplicando dichos procesos, lo que nos permitirá determinar con exactitud si por la falta de aplicación de los procesos administrativos en las instituciones, la educación no ha podido destacarse entre los diferentes sectores de la economía y si los correctivos que se están tomando con la Ley General de Educación y actualmente con el Plan de Desarrollo, son los apropiados para mejorar la crisis y obtener así calidad.

0.2 ANTECEDENTES

Revisando la historia encontramos que Colombia carece de una tradición cultural en administración educativa orientándose a la práctica simplista de distribución de tareas.

La carencia de identidad histórica del proceso a nivel global así se refleja en la educación, lo veremos en los siguientes eventos:

- ✓ En 1949; en el estudio realizado por Lauchin Currie sobre problemas y estrategias de desarrollo económico y social, se recomienda a Colombia la necesidad de planear la educación.
- ✓ En 1956, la segunda conferencia interamericana de ministros de educación, recomienda la práctica del planeamiento educativo y la organización de las oficinas de planeación.
- ✓ 1961, se incluye parte del desarrollo del sector educativo en el primer plan general de Desarrollo Económico.
- ✓ 1961 – 1970, Colombia es seleccionada en punta del Este como país piloto para ejecutar el Plan Quinquenal de Educación promovido por la alianza para el progreso.
- ✓ 1971 – 1974, Plan de Desarrollo las cuatro estrategias. Misael Pastrana Borrero.
- ✓ 1975 – 1978, Plan de Desarrollo para cerrar la brecha. Alfonso López Michelsen.
- ✓ 1979 – 1982, Plan de Integración Nacional. Julio Cesar Turbay.

- ✓ 1983 – 1986, Cambio Social con equidad. Belisario Betancour.
- ✓ 1987 – 1990, Plan Económico Social. Virgilio Barco.
- ✓ 1991 – 1994, Revolución Pacífica. Cesar Gaviria.
- ✓ 1995 – 1998, Salto social. Ernesto Samper, con su propuesta del Salto Educativo.
- ✓ 1999 – 2000, El cambio para construir la paz. Andrés Pastrana.

A partir de 1992, el gobierno a través de sus representantes ha propuesto planes y programas de desarrollo bien configurados, con el propósito de conseguir la modernización del estado en todos sus sectores, haciendo énfasis en la educación por ser de vital importancia para el progreso del País. Cabe destacar que con el gobierno del Cesar Gaviria se obtuvo un gran avance con la implantación de la Ley General de Educación o ley 115 de 1994, la cual plantea los lineamientos generales para la Administración de las Entidades Educativas ofreciendo elementos que contribuyen a elevar la calidad de la educación en todos los niveles.

Hoy en día, a puertas del nuevo milenio, nuestros gobernantes se están preparando para afrontar las nuevas exigencias de innovación y flexibilidad que requiere la educación colombiana. De igual forma los directivos docentes no pueden ser ajenos a los cambios y transformaciones que la educación actual amerita; por eso se hace necesario introducir en los establecimientos educativos la aplicabilidad de los Procesos Administrativos.

Teniendo como base las estadísticas aplicadas al ramo de la educación, las cuales muestran a nuestro departamento y distrito en particular, con uno de los más bajos niveles en cuanto al manejo y calidad de la educación producto de una deficiente administración local y regional.

0.3 JUSTIFICACIÓN

Como docentes del D.T.C.H. de Santa Marta nos inquieta la situación que está afrontando la educación desde hace un tiempo atrás, nuestros dirigentes continúan como desapercibidos ante tal problemática, quizás el problema radica en que no se han dado cuenta que las instituciones educativas son empresas y como tal, para su manejo y la toma de decisiones deben aplicarse una serie de procesos continuos y complementarios. Es allí precisamente nuestro interés en esta investigación, porque como futuros administradores estamos conscientes que para conseguir el cambio y

lograr así la efectividad en dichos establecimientos, se requiere la operacionalización de los procesos administrativos de planeación, organización, ejecución, dirección y control.

Estamos seguros que los desequilibrios de las empresas educativas radica en que su funcionamiento ha sido por inercia debido a la falta de conocimientos administrativos y a la desactualización de sus miembros, por tal razón esta investigación está enfocada a contribuir a la solución del problema porque este es un mal que afecta a todo el país, ofreciendo estrategias administrativas que permitirán un mejor desarrollo de las actividades escolares en las instituciones que pertenecen a la zona de estudio, además será un valioso aporte para la Universidad del Magdalena debido a que el Programa de Administración de Empresas es nuevo, son pocas las investigaciones con que cuenta permitiendo de esta manera incrementar sus recursos bibliográficos. También beneficiará a la facultad de Educación porque sus estudiantes formarán parte de las entidades educativas en un futuro y podrán contrarrestar las anomalías, haciéndose conscientes de la situación y de esta manera contribuir al mejoramiento de la educación que se imparte en el D.T.C.H. de Santa Marta.

0.4 OBJETIVOS

0.4.1 Objetivo General. Analizar la aplicación de los procesos administrativos en los establecimientos de educación de carácter oficial del D.T.C.H. de Santa Marta.

0.4.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Realizar un diagnóstico general que permita la orientación adecuada hacia el tema objeto de estudio.
- ✓ Verificar si los procesos administrativos son aplicados en las instituciones educativas del D.T.C.H. de Santa Marta.
- ✓ Identificar los problemas que se presentan en la operacionalización de los procesos administrativos dentro de los establecimientos educativos oficiales.
- ✓ Evaluar los resultados obtenidos a través de la encuesta de tal manera que se determinen estrategias adecuadas a la solución del problema.
- ✓ Plantear posibles soluciones a los problemas administrativos detectados en los establecimientos oficiales.

- ✓ Socializar los resultados obtenidos de la investigación a los rectores a través de un folleto informativo.

0.5 FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La falta de aplicación de los procesos administrativos en las instituciones educativas de carácter oficial, especialmente las de esta ciudad, está ocasionando serias anomalías en el desarrollo de sus actividades lo que se refleja en el bajo nivel educativo en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta.

Variables	Indicadores
Aplicación de los procesos administrativos:	
Planeación	Misión Visión Objetivos Planes y programas
Organización	Organigrama Distribución de recursos Departamentalización Autoridad
Dirección	Motivación Comunicación
Control	Supervisión

1. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

En el mundo contemporáneo la educación se constituye en la posibilidad más cierta de desarrollo social, humano, cultural y económico de la nación, porque “la educación es un proceso continuo que permite al educando apropiarse críticamente de los saberes, competencias, actitudes y destrezas necesarias para comprender la realidad, penetrarla, valorar su universo simbólico y darle sentido a los eventos y circunstancias de su cotidianidad”¹.

Es tan determinante el nivel educativo de un país en relación con sus oportunidades de sobrevivir política y económicamente en medio de un contexto de globalización, que la educación es un asunto prioritario del estado y la sociedad civil.

Colombia en sus últimas décadas, ha experimentado profundos cambios en sus estructuras sociales, económicas y culturales, olvidándose de la educación, pero ningún cambio social es posible sin ella.

¹ Revista Plan Decenal de Educación 1996-2005. p. 15.

Es importante destacar que sólo en los últimos gobiernos se ha tratado los problemas educativos a través de proyectos y acciones: Salto Educativo 1994-1998, Ley General de Educación 1994, Plan Decenal de Educación 1996-2005, entre otras; tomándose como el centro de las acciones para mejorar la gestión del sistema educativo, las escuelas, “instituciones especializadas de la sociedad, creada por esta con el fin de favorecer y facilitar el proceso de socialización de los individuos que la conforman dentro de una determinada escala de valores. La existencia de una institución social implica necesariamente la de una organización, que tiene la finalidad de favorecer el éxito de la función que ella debe cumplir y que se hace más compleja conforme la sociedad evoluciona”², al fin al cabo, es en la institución escolar donde se materializan los objetivos, metas y acciones. Solamente reconstruyendo la institución escolar, fortaleciéndola, dándole capacidad accionaria y claras responsabilidades podrán ser exitosas las acciones para transformar la gestión del sistema, hacerla eficiente y mejorar su calidad. Para ello es indispensable contar con un nuevo educador, profesional capaz de producir conocimientos e innovaciones en el campo educativo y garantizar que los recursos puestos a su disposición sean bien administrados, es decir, el rector debe ser el gerente de la institución educativa, ello implica dinamizar unos procesos con los directivos docentes y administrativos porque es allí, donde prevalece el cambio educativo, esto origina una mayor atención a las formas de organización de las

² Proyecto Educativo Institucional. Revista No. 0 Año 1. p. 13.

escuelas que están determinadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) “Plan anual de desarrollo administrativo y pedagógico del establecimiento, cuyo propósito fundamental es mejorar la calidad de la educación en función de las necesidades educativas del estudiante. A partir de un diagnóstico se formulan, en cada caso, objetivos, metas y programas concretos, factibles y evaluables. En su elaboración participa la comunidad educativa y es adoptado por el gobierno escolar, como organismo que garantiza la participación democrática de todos los estamentos”³, para la obtención de mejores resultados.

Actualmente, no parece que existan impedimentos para que una Institución Educativa pueda llamarse empresa, concretamente, Empresa Educativa, definida como “conjunto de principios, de normas, disposiciones legales y técnicas, para organizar la vida de la escuela, con el fin de que todos los elementos materiales y humanos que la integran contribuyan eficazmente al cumplimiento de su función educativa y social”⁴.

Como toda empresa, las instituciones educativas deben desarrollar una gestión empresarial y para que esta sea eficiente requiere de la aplicación de los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control.

³ LIZCANO, Rafael. Política Educativa Colombiana. Universidad de Pamplona Norte de Santander. p. 93.

⁴ ARENAS, Nidia. La administración de la empresa educativa. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, 1989. p. 91.

La planeación es una etapa muy importante dentro del proceso administrativo que debe existir en cualquier tipo de empresa, puesto que a través de ella se adoptan decisiones concretas para: fijar objetivos, formular políticas y procedimientos, establecer presupuestos y elaborar programas para la coordinación integral de la labor administrativa.

Según George Terry “La planeación es la selección y relación de los hechos, así como la formulación y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.”⁵.

La importancia de la planeación radica en que a partir de ella se desarrollan los demás procesos administrativos y se fijan y ejecutan actividades que se requieren para que la labor de la institución sea todo un éxito. Además, cabe destacar que por medio de esta función se optimiza las relaciones entre medios y objetivos, al tiempo que facilitan la toma de decisiones en forma sistemática para una ejecución coordinada.

El trabajo obtenido de la planeación da origen a la organización, el cual, es el

⁵ Terry George. Principios de administración. México: MacGraw Hill, 1971. p. 190.

principal mecanismo que tiene un administrador para poner en funcionamiento las actividades y los recursos necesarios para así lograr los objetivos propuestos.

La organización es definida por George Terry como “el establecimiento de relaciones de conductas entre trabajo, personas y lugares de trabajos seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente”⁶.

El propósito fundamental de esta función es la coordinación de las actividades de la institución con los recursos. Observándose notablemente ahorros en energía y reducción en la fricción y los contratiempos en la realización del trabajo. Otro aspecto de la organización que también debe considerarse es el clima organizacional, el cual se configura por la intensidad de las relaciones interpersonales, los estilos de dirección, la estructura organizativa, la cultura organizacional, la motivación interior, expectativas de sus actores y los conflictos que se generan en el marco de sus vivencias.

Para que la empresa logre resultados tangibles de los planes de la organización y la toma de decisiones, debe aplicarse la función de ejecución, la cual busca enfatizar el trabajo de las personas hacia el logro de los objetivos propuestos, teniendo en cuenta

⁶ Ibid., p. 220.

el entusiasmo y la energía de cada individuo.

George Terry, dice que “la ejecución es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograr los objetivos que el gerente desea que logren porque ellos quieren lograrlos”⁷.

La dirección es una de las herramientas efectiva de la ejecución y con ella cuenta el administrador para desarrollar su trabajo de manera eficiente, y es definida por George Terry como “la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea”⁸.

Un aspecto relevante en la dirección es que busca encausar a las personas hacia el logro de un objetivo tomando todos los recursos y materiales que se tengan a disposición, así como el administrador diseña planes sólidos para alcanzar los objetivos de la institución, de igual manera debe estar en la posibilidad de seguir con detalle el curso de las actividades establecidas por dichos planes, esto significa, que para cumplir eficientemente con los planes propuestos se deben desarrollar métodos de control.

⁷ Ibid., p. 273.

⁸ Ibid., p. 285.

El control es el proceso por medio del cual se evalúan y miden las actividades que se desarrollan con el fin de tomar medidas correctivas para que se ejecuten de acuerdo con las normas establecidas. Su campo de acción se extiende a todas las actividades de la empresa, constituyéndose así no como un fin particular, sino como un medio que permite alcanzar los fines de la institución; por ello debe existir una relación permanente entre esta función y las condiciones del sistema total. Pero para que esta función se lleve a cabo con éxito debe complementarse con la retroalimentación, definida como la herramienta de la administración que debe desarrollarse en cada una de las funciones, con el objetivo de obtener la información necesaria sobre las dificultades que se presentan en las labores realizadas por los individuos de la empresa; a través de dicha información se pretende tomar medidas correctivas que aseguren la equivalencia entre el rendimiento planeado y el rendimiento real de la entidad.



2. METODOLOGÍA

De conformidad con las características de la hipótesis planteada y los objetivos de la investigación el tipo de estudio utilizado fue exploratorio y se aplicó el método deductivo.

2.1 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Instituciones educativas del sector oficial del D.T.C.H. de Santa Marta.

Variable Dependiente: Aplicación de los procesos administrativos.

2.2 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL

Este trabajo de investigación se desarrolló durante el año de 1999, con una muestra representativa de las instituciones de educación de carácter oficial que están ubicadas en el perímetro urbano del D.T.C.H. de Santa Marta. Ciudad situada a $11^{\circ} 14' 50''$ latitud norte y $74^{\circ} 12' 6''$ longitud oeste, con una altura de 2 metros sobre

el nivel del mar. Limita al norte y oeste con el Mar Caribe, al sur con el municipio de Ciénaga y por el oriente con las estribaciones de la Sierra Nevada de Santa Marta.

En el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta un tiempo aproximado para cada una de las fases es así como: en la elaboración y análisis del anteproyecto un mes (30 días), para la preparación y estudio del proyecto dos meses (60 días), para el desarrollo del proyecto se estimó un tiempo de tres meses (90 días) y por último el ajuste de la evaluación se llevó a cabo en un mes (30 días).

2.3 FORMA DE OBSERVAR LA POBLACIÓN

La población objeto de estudio se encuentra integrada por cien (100) instituciones educativas de carácter oficial que se encuentran situadas dentro del perímetro urbano del D.T.C.H. de Santa Marta.

Para el desarrollo de la investigación se tomó una muestra teniendo en cuenta el parámetro establecido: de que los colegios de educación oficial que posean un número mayor de 300 estudiantes y que de acuerdo al plan de racionalización establecido por el Gobierno Nacional, los planteles educativos con una población como la antes mencionada tendrán derecho a una estructura administrativa, asignada por la Secretaría de Educación para su mejor funcionamiento.

La muestra se determinó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + N(E)^2}$$

$$n = \frac{100}{1 + 100(0.2)^2} = 20$$

Donde: n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población a investigar

E: Error de muestreo. Para este estudio se determinó un margen de error del
20%

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

2.4.1 Recolección de la información. De acuerdo con los objetivos que fundamentan esta investigación teórica-práctica se utilizó información primaria y secundaria.

Las informaciones primarias se recogieron a través de observación directa a los diferentes establecimientos educativos y encuestas dirigida a los rectores de estas instituciones, con el fin de conocer las diferentes actividades y opiniones relacionadas con la investigación

Las informaciones secundarias, se emplearon libros, revistas, memorias y otros documentos que nos permitieron desarrollar la investigación.

2.4.2 Técnicas y procedimientos de análisis. La información que se tomó a través de las encuestas fue codificada y tabulada por procesos: planeación, organización, dirección y control, y de esta manera, se analizó el grado de aplicación de las funciones administrativas en los establecimientos educativos y se establecieron recomendaciones que pueden ayudar al desarrollo de esta actividad.

La información obtenida se analizó a través de herramientas estadísticas y se representaron los resultados a través de histogramas de frecuencia.

3. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

La administración puede entenderse como el proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Y aunque existan diversas definiciones y variados enfoques, esta siempre podrá ser aplicada a cualquier tipo de empresa incluyendo la educativa, que juega un papel importante en el desarrollo de la nación, por ello, maestros y directivos deben tomar la administración como la herramienta que sirve para prevenir el mañana, convirtiendo las escuelas en organizaciones modernas y dinámicas, proyectadas a las exigencias de nuevos tiempos.

Los procesos básicos de la administración permiten imprimirle mayor funcionalidad al ejercicio de la empresa educativa.

3.1 PLANEACIÓN

La planeación es la función sustancial de la administración, puesto que a través de ella se adoptan decisiones concretas para: fijar la misión, visión y objetivos de la institución, establecer presupuestos y pronósticos, elaborar programas y valerse de estrategias para la coordinación integral de la labor administrativa.

Dentro del proceso administrativo la planeación es la función más importante ya que a partir de ella se fijan y ejecutan diferentes actividades que se requieren, para que la labor realizada por la institución sea todo un éxito.

La importancia de la labor planificadora se manifiesta a través de:

- ✓ Contrarrestar la incertidumbre y el cambio. A través de la planeación se busca obtener mayor seguridad en el cumplimiento de los objetivos propuestos, pero esta se logra cuando el rector conoce todos los aspectos relativos a su ejecución, si este lleva a cabo cualquier tarea sin haber determinado previamente estos aspectos su labor se ejecutará dentro de un clima de incertidumbre.

Las tendencias de cambios en el entorno traen consigo problemas que muchas veces sólo se pueden contrarrestar con una adecuada planeación, ya que a falta

de este, el líder administrativo puede ejecutar actividades equivocadas por ello, el Consejo Directivo debe escoger consensualmente los planteamientos más efectivos para la institución educativa.

- ✓ Centrar la atención en los objetivos. La planeación se centra en la consecución de resultados y estos son consecuencia del logro de algún objetivo, los cuales deben manifestarse a través de planes que contribuyen a la unificación de actividades para el desarrollo de la institución.
- ✓ La planeación maximiza la eficiencia. Para conseguir eficiencia en el desarrollo de una actividad es necesario diseñar un plan por medio del cual se logre un empleo adecuado de los recursos y esfuerzos realizados por la institución.
- ✓ La planeación evita acciones inútiles. Al no realizarse una adecuada planeación se corre un alto riesgo de llevar a cabo actividades que no se requieren para el alcance de los objetivos. Por medio de un buen plan se establecen las actividades que son necesarias para alcanzar la meta propuesta.

3.1.1 Fases del sistema planificador. Para llevar a cabo el proceso de planeación se requiere de una serie de fases sucesivas, algunas más importantes que otras las cuales no pueden ser omitidas porque afectan directamente el desarrollo de la labor

administrativa, por ello al redactar los planes se debe tener en cuenta los pasos prioritarios, teniendo en cuenta que un plan puede ser susceptible a cambios, los pasos a seguir no deben ser una camisa de fuerza.

En la fase del sistema planificador se debe tener en cuenta:

- ✓ Atender a las oportunidades. El consejo Directivo como el órgano encargado de la planeación debe estar atento a las condiciones de su entorno, al factor externo e interno de la empresa educativa y realizar un análisis a través del cual se pueda identificar las utilidades que puede obtener la entidad con la solución de problemas sin dejar a un lado las fortalezas y debilidades que posee la institución a la hora de establecer los objetivos, por ello este análisis de oportunidades debe dar a conocer la situación real de la empresa educativa (diagnóstico).
- ✓ Establecimiento de los objetivos. Esta actividad consecutiva al diagnóstico real de las oportunidades, tiene como finalidad establecer los objetivos de la institución y de los demás integrantes de la comunidad. En ellos se especificará los resultados que se desean esperar, en que se hará mayor énfasis y que se cumplirá por medio de las estrategias, principios y programas implementados.

- ✓ Desarrollo de premisas. El Consejo Directivo debe tener en cuenta aquellas presunciones en las que debe apoyarse el plan, las cuales deben ser consistentes con el fin de asegurar el desarrollo eficiente del plan.

- ✓ Determinación y evaluación de cursos alternativos. El cuarto paso es buscar cursos de acción alternativos, vale aclarar, que no siempre la alternativa razonable es la mejor, por ello el grupo directivo debe examinar los diferentes cursos de acción, con el fin de escoger las alternativas más fructíferas para el logro de los objetivos de la institución.

- .. Ya determinados los cursos de acción a seguir se debe analizar las ventajas y desventajas que presenta cada una teniendo en cuenta las necesidades de la institución.

- ✓ Selección del curso de acción. En esta fase se adopta el plan a seguir, teniendo en cuenta la evaluación de los cursos alternativos, se selecciona el mejor curso de acción, el que verdaderamente conviene a la institución tras el logro de sus objetivos.

- ✓ Formulación de planes derivados. Buscando apoyar el plan básico, dentro de la institución se deben formular planes a corto plazo que contribuyan al cumplimiento del correspondiente plan a largo plazo.
- ✓ Realización de exámenes periódicos. Pueden realizarse semanal, mensual, semestral y anualmente, de acuerdo con las condiciones establecidas por la institución.

A través de los exámenes periódicos se busca analizar los resultados obtenidos de las actividades planeadas, buscando solución a las situaciones críticas y asegurando su continuidad.

Los planes que se pueden llevar a cabo en una institución varían de acuerdo al criterio consensual del consejo directivo, quienes deben tener en cuenta las necesidades presentadas en la empresa educativa. Por ello encontramos planes de acuerdo a:

- ✓ Misión y visión. A través de este plan se identifica la función básica de la institución.

La misión⁹ es una enunciado que establece la identidad de la institución, es su razón de ser. En ella se presenta de manera sintética lo que la institución debe hacer, lo que espera realizar en adelante y se manifiesta el campo y estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de la historia.

Para definir la misión se debe tener en cuenta la cultura corporativa construida a lo largo de su historia como empresa educativa, reflexionar acerca del papel de la institución y de cada individuo que actúa en ella, conocer los intereses empresariales y las condiciones con las que cuenta actualmente al igual que los recursos de los cuales disponen para cumplir la misión.

La visión¹⁰ es la declaración de los valores, aspiraciones y metas de una empresa. Para alcanzar el logro de la visión el líder de la empresa educativa debe movilizar los recursos para conseguir que las cosas se hagan utilizando además todo aquello que las personas requieren para alcanzar las metas.

- ✓ **Objetivos.** Son los fines que se persiguen por medio de la aplicación de distintas actividades dando fin de esta manera a la aplicación de las funciones administrativas.

⁹ CORREA, Cecilia. Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Santafé de Bogotá: Editorial Magisterio, 1997. Pag. 77.

¹⁰ Ibid, p. 79.

Cuando una entidad educativa trabaja con objetivos consistentes alcanza un excelente desempeño de sus individuos ya que ellos centran sus energías, esfuerzos y su tiempo en conseguir esos logros.

Los objetivos se formulan teniendo en cuenta la necesidad que se desea satisfacer sin descartar el ambiente en que se desarrolla la empresa educativa.

Todo objetivo debe ser:

- Factible: Debe existir la seguridad de que los objetivos se puedan alcanzar dadas las capacidades de los actores de la institución.
- Concreto: Los objetivos deben ser específicos para evitar la desviación de esfuerzos y recursos.
- Claro: El objetivo debe ser de fácil comprensión para la comunidad educativa, de esta manera todos podrán colaborar en su consecución.
- Medible: Para un mayor control sobre su cumplimiento el objetivo debe medirse en términos cuantitativos y cualitativamente.
- Difundido: Todo objetivo que se conoce recibe el apoyo para llevar acabo su cumplimiento.

Dentro de una empresa existen diversos objetivos que contribuyen al alcance de la de la misión y visión de la institución educativa:

- **Objetivos externos:** Son fijados por las instituciones con la finalidad de mejorar su imagen ante el ámbito en que se desarrollan.
 - **Objetivos internos:** Son los que contribuyen a la satisfacción de la entidad educativa en el ámbito interno y se establecen en cada nivel de la organización.
 - **Objetivos por tiempo:** De acuerdo a los objetivos que se desean alcanzar al tiempo para lograrlo varía pueden ser de largo, mediano y corto plazo, pueden ser temporales e indefinidos.
- ✓ **Políticas y estrategias:** Son planes que orientan el desarrollo de los programas de acción.

Las políticas encausan la toma de decisiones garantizando su contribución al logro de los objetivos. El uso de políticas dentro de una institución contribuye a que el grupo administrativo pueda delegar autoridad sin perder el control, ya que ante una determinada situación se hace innecesario su análisis si ya existe una solución a ese problema.

Las estrategias, determinan el despliegue de recursos y esfuerzos orientados a la consecución de los objetivos.

Las políticas y estrategias deben ser diseñadas por el Consejo Directivo porque es este órgano el que debe establecer las directrices de la labor que desarrollará la institución educativa. Al igual que los objetivos deben difundirse, pero solo a aquellas personas involucradas con los trabajos relacionados con las políticas y estrategias planteadas.

- ✓ Procedimientos. A través de estos planes se establece un método para manejar actividades futuras, es decir, son guías de acción para realizar ciertas ocupaciones de una manera exacta.
- ✓ Reglas: Son planes simples que no permiten discrecionalidad en su aplicación, en ella se da a conocer acciones u omisiones específicas que desea la administración sean cumplidas por los integrantes de la institución.
- ✓ Programas: Son el conjunto de procedimientos y asignaciones de trabajos y recursos necesarios para llevar a cabo un curso de acción específico.

Todos los programas deben estar avalados por el Consejo Directivo para que puedan tener el apoyo necesario a medida que se van desarrollando.

- ✓ **Presupuesto:** Es el plan más importante de la empresa educativa, ya que a través de estos recursos se apoyarán las actividades establecidas para alcanzar los objetivos propuestos, el Consejo Directivo del establecimiento educativo administrará los recursos del Fondo de Servicios Docentes, que servirá para atender todos los gastos necesarios avalados por este ente y el director será el ordenador de dichos gastos, quien responderá fiscalmente por el uso de éstos.

3.2 ORGANIZACIÓN

La organización es el proceso siguiente a la planeación y su esencia es facultar el cumplimiento correcto y eficiente de los planes, establecer los deberes y actividades implicadas para las personas involucradas con la institución, además para el desempeño eficaz de esta función se debe tener en cuenta los instrumentos y recursos indispensables para su ejercicio.

La organización es una función administrativa que permite identificar y clasificar las actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos teniendo en cuenta el máximo aprovechamiento de los recursos.

3.2.1 El proceso de organización. Tomando la organización como un proceso se debe tener en cuenta las premisas sobre las cuales se va a basar, para que sus

recursos sean utilizados de mejor forma satisfaciendo las necesidades de la institución y de las personas que laboran en ella.

De acuerdo con lo anterior la estructura organizativa de la institución educativa debe reflejar:

- ✓ Los objetivos y planes que se desean realizar.
- ✓ La autoridad necesaria para asegurar su cumplimiento.
- ✓ El medio ambiente adecuado para el desempeño de las actividades.
- ✓ La forma de agrupación de los individuos aptos para la ejecución de las tareas.

Para lograr una eficiente organización el director debe manejar correctamente los recursos e insumos con los que cuenta la institución a través de procedimientos establecidos, buscando que el resultado obtenido demuestre que la empresa educativa está desarrollando sus actividades de manera ordenada.

3.2.2 Fases del proceso organizativo. Para llevar a cabo un proceso organizado adecuadamente, se debe tener en cuenta ciertos pasos que contribuyen al desarrollo de este subsistema.

- ✓ El reconocimiento de los objetivos y planes de la institución para orientar el diseño de la estructura de la organización, es decir, estudiar los objetivos y planes de la institución para establecer las necesidades y los problemas que presenta y de esta forma determinar la organización más apropiada.
- ✓ División del trabajo y establecimientos de parámetros necesarios para su buen funcionamiento. Cuando nos referimos a la división del trabajo hacemos énfasis en los procedimientos y reglas que determinan los niveles jerárquicos, la descripción del cargo, la asignación de responsabilidades y la dotación de recurso humano indispensable para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Coordinación e integración de tareas. A través de este paso se busca unificar los esfuerzos y fijar las actividades necesarias para lograr la unión del trabajo por medio de principios de relación entre las tareas de la institución educativa.
- ✓ Evaluación de las estrategias implementadas. Cotidianamente se debe analizar las actividades desarrolladas en la institución con el fin de establecer su efectividad y decidir cuales aspectos de la organización se deben mejorar.

3.2.3 Departamentalización. Define la estructura organizacional de la institución y se representa comúnmente a través de un organigrama, en él se identifican los

órganos que comprenden la ubicación del personal, las relaciones de trabajo y las líneas de autoridad.

Para crear y poner en funcionamiento de manera correcta la estructura orgánica se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Las relaciones de la estructura formal e informal. En todas las instituciones se encuentran estos tipos de relaciones que deben ser coordinadas para evitar que se afecten entre sí, ya que el fin de estas relaciones es que la estructura informal se ponga al servicio de la formal.
- ✓ La relación de las funciones con los planes. En la institución educativa se deben establecer límites y características de cada función, para favorecer el logro de los objetivos.
- ✓ Definir las funciones. El grupo directivo debe reconocer las áreas fundamentales del trabajo desarrollado por la institución educativa como base para la departamentalización.

Además cada institución elaborará su reglamento de trabajo interno que operacionalice dichas funciones, de acuerdo con las características y necesidades del

establecimiento educativo en su organización administrativa y curricular enmarcadas por la Resolución 13342 de 1982.

3.2.4 Organigrama. El organigrama¹¹ es la distribución gráfica de la organización estructural administrativa de la institución escolar, en la cual señalan los niveles de autoridad, de coordinación, asesoría y defensoría con la cual cuenta el plantel.

Para su elaboración se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Escoger los títulos de las principales dependencias que existen en la institución.
- ✓ Establecer el tipo de relación de unidad de unas con otras (autoridad-coordinación – asesoría y defensoría).
- ✓ Las relaciones se establecerán de la siguiente manera:
 - Autoridad; línea recta continua y gruesa
 - Coordinación: líneas punteadas
 - Asesorías: líneas cortadas por espacios
 - Defensoría: rayado doble

¹¹ PEÑATE, Lizardo y SANTIAGO, Hemel. Administración de instituciones educativas desde la perspectiva del PEI. Santafé de Bogotá: Editorial Magisterio, 1995. Pág. 42.

- ✓ Las divisiones que tengan autoridad se representan en rectángulos y las de asesoría en círculos.
- ✓ La diferencia de altura de unidad significa diferencia jerárquica con otras unidades.
- ✓ Los proyectos pedagógico y extensiones a la comunidad se representarán con rombos.

Debemos destacar que a partir de la Ley General de Educación la autoridad administrativa académica, curricular y evaluativa están centradas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). El rector es un interlocutor y ejecutor de las políticas del Consejo Directivo y líder del Proyecto Educativo Institucional.

3.2.5 Organización de los recursos de la institución. En una institución es importante la distribución de manera racional de los recursos humanos, físicos, materiales y financieros en pos de la consecución de los objetivos propuestos para el establecimiento educativo.

- ✓ **Recurso humano.** Esta constituido por el personal que labora en la institución educativa, director, docentes, personal de apoyo curricular, personal administrativo y estudiantes.



- ✓ **Recursos físicos y materiales.** En cuanto a su organización se busca, una adecuada utilización como uno de los recursos prioritarios del plantel, además ubicar los espacios administrativos, pedagógicos, servicios especiales, etc.
- ✓ **Recursos financieros.** Determinados por el Decreto 1857 de 1994, la administración de los fondos de servicios docentes actualmente es competencia del Consejo Directivo participar en las decisiones frente a los acuerdos de inversión presentados por el rector.

3.3 DIRECCIÓN

La dirección es uno de los elementos más eficientes con el que cuenta el rector (administrador) para poner en acción la voluntad de los individuos al servicio de la ejecución de labores que contribuyan al logro de los objetivos de la institución educativa. A través de este proceso el rector podrá manejar y solucionar muchas situaciones relacionadas con la conducción del recurso humano.

La dirección busca que los individuos cooperen con los objetivos de la empresa educativa y a su vez alcancen sus metas particulares, por ello el líder educativo debe analizar los objetivos que desean lograr, a su vez las características que posee el recurso humano con el que cuenta, al igual, que los recursos existentes para poder determinar si puede o no continuar con el plan propuesto para la institución.

En la dirección el recurso más importante es el humano, porque son los individuos quienes contribuyen con el logro de los objetivos de la institución educativa; es por ello que el administrador educativo debe conocer las características de los individuos con que cuenta la empresa para poder establecer que estímulos afectan de manera positiva la conducta de sus subordinados dependiendo de ésta la efectividad del trabajo realizado por parte de los grupos (dirigentes – dirigidos)

3.3.1 Perfil del líder educativo. Teniendo en cuenta las exigencias del nuevo milenio el líder educativo debe conjugar en su personalidad y desempeño profesional, humano y social algunos de los siguientes indicadores:

- ✓ Autodominio. Fortaleza de ánimo y templanza para poder promover normas o hábitos.

- ✓ Flexibilidad mental. Ser abierto para entender las diferencias de los demás individuos, buscando siempre el dialogo.
- ✓ Holístico. Poseer una visión general e integral del mundo para comprender la misión del hombre y mujer en su transformación.
- ✓ Eficaz y Eficiente. Relacionado con la correspondencia en los logros obtenidos y propuestos y la efectividad de los recursos disponibles.
- ✓ Comunicativo. El líder educativo debe desarrollar procesos de comunicación en doble vía para lograr los objetivos y metas en forma consensuada.
- ✓ Líder. El liderazgo dinámico y eficaz, será clave para el crecimiento y el éxito de cualquier organización.

3.4 CONTROL

Es la evaluación de las actividades desarrolladas, las cuales al ser comparadas con los planes establecidos muestran los resultados alcanzados, para de esta manera tomar las medidas correctivas necesarias, buscando siempre el cauce que se debe seguir.

Su campo de acción se extiende a todas las actividades de la empresa educativa siendo una herramienta importante para alcanzar los objetivos propuestos.

Existen unas etapas fundamentales para llevar a cabo el proceso de control de las diferentes actividades que desarrolla la institución.

- ✓ Establecer los estándares de control
- ✓ Medir el rendimiento de la organización
- ✓ Comparar el rendimiento con los estándares
- ✓ Tomar decisiones

3.4.1 La evaluación institucional. Una de las actividades de finalización que se debe desarrollar anualmente es la evaluación institucional, la cual debe asumirse con mucha seriedad debido al valioso aporte que ofrece a la gestión administrativa. “En este concepto la evaluación será un instrumento de retroalimentación del sistema administrativo y curricular que buscará de una forma valida, confiable y oportuna, comprobar los resultados, comparando lo realizado con lo que se quería hacer, identificando los factores que incidieron o favorecieron los resultados obtenidos y principalmente orientando la forma eficiente de la toma de decisiones”¹².

¹² Ibid, p. 110.

La evaluación institucional es el proceso sistemático, inherente a todas las etapas de la gestión administrativa que busca información útil que mejoren todos los procesos administrativos, mediante una eficaz toma de decisiones.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

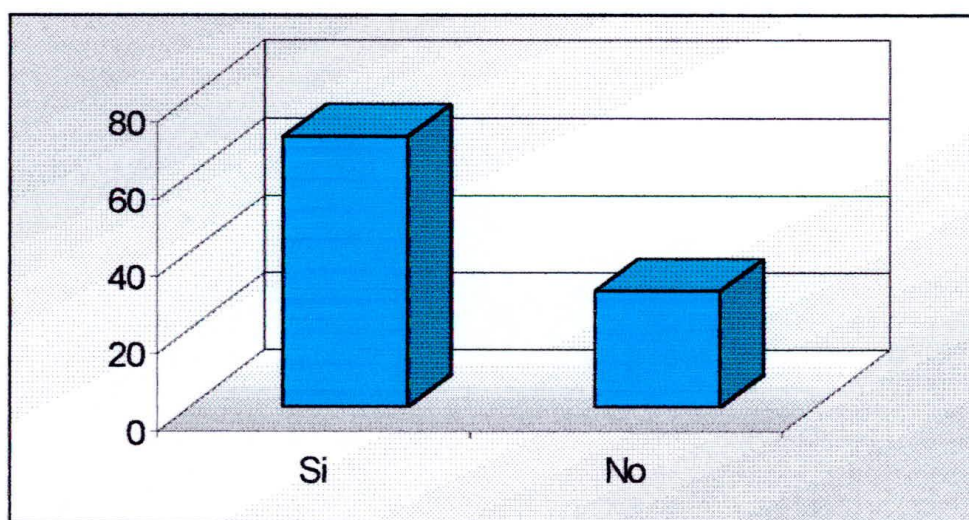
A través de los años se ha comprobado que la educación es uno de los sectores que ha contribuido vertiginosamente al desarrollo de nuestro país y todo esto gracias a la labor que desempeñan las instituciones educativas quienes para el normal funcionamiento y el logro de los objetivos propuestos requieren el apoyo de la administración a través de la aplicación de sus procesos: planeación, organización, ejecución, dirección y control, herramientas que contribuyen a la actividad realizada por el Consejo Directivo como el órgano que toma las decisiones que afectan la labor de la institución tanto en la parte académica como administrativa.

La aplicación de dichos procesos requiere de un conocimiento previo con el propósito de que el trabajo a desarrollar sea eficiente. En las instituciones educativas del Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta el 70% de sus rectores poseen conocimientos administrativos gracias a sus estudios universitarios más no por capacitación previa a la posesión (Véanse la Tabla 1 y Figura 1), situación bastante inquietante, puesto que en el desarrollo de sus actividades el 65% de estos están aplicando todos los procesos administrativos, mientras que el 35% restante utiliza por lo menos un proceso (Véanse la Tabla 2 y Figura 2), suceso

restante utiliza por lo menos un proceso (Véanse la Tabla 2 y Figura 2), suceso equívoco debido a que los procesos son etapas continuas e inseparables que deben estar indisolublemente unidos para cumplir su función.

Tabla 1. Formación administrativa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

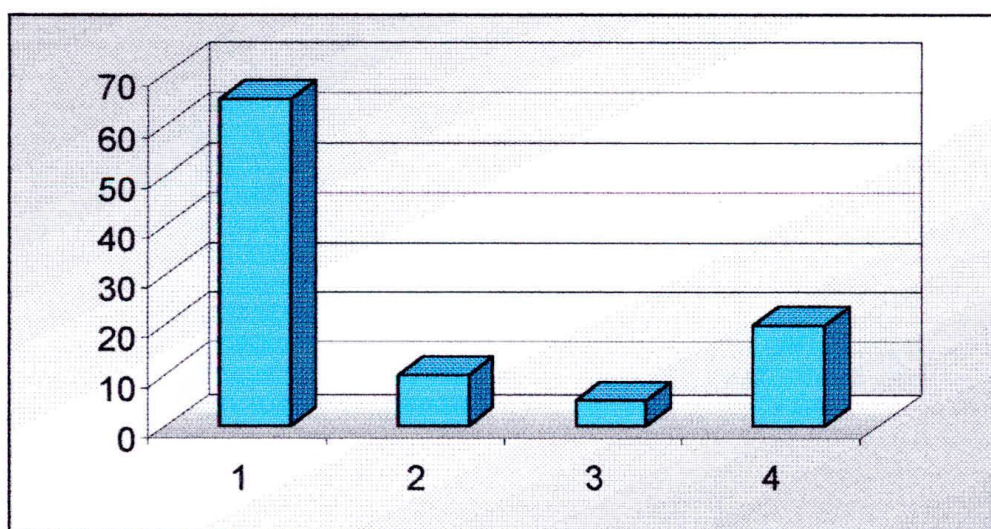


Fuente: Encuesta

Figura 1. Formación administrativa

Tabla 2. Aplicación de los procesos administrativos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1. Todos los procesos	13	65%
2. Planeación, organización, ejecución y dirección	2	10%
3. Planeación, organización y control	1	5%
4. Planeación	4	20%
Total	20	100%



Fuente: Encuestas

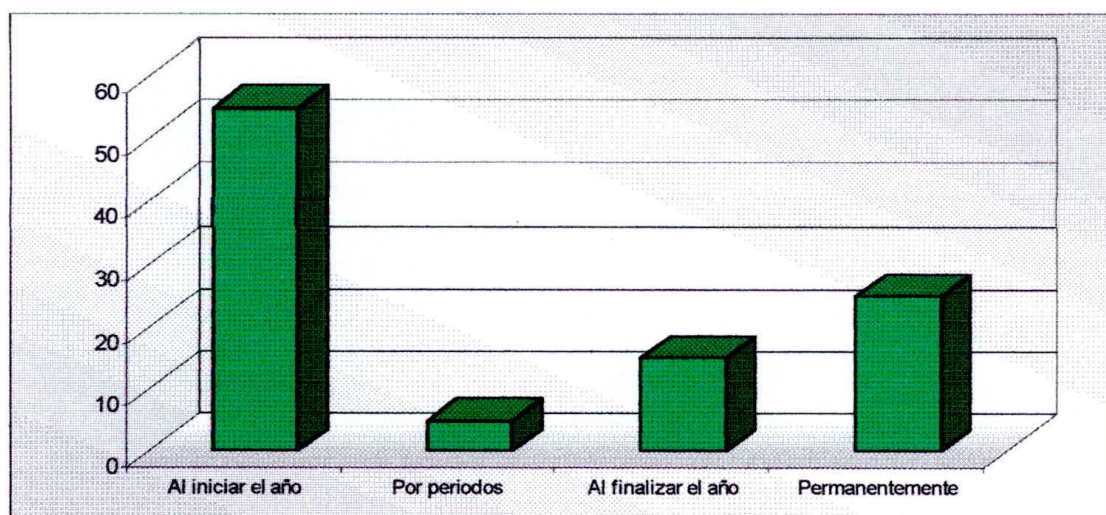
Figura 2. Aplicación de los procesos administrativos

Para una mayor comprensión de los procesos administrativos, se hace necesario su estudio en forma individual, permitiendo con exactitud conocer el desarrollo de estos en los establecimientos educativos. Es así como la planeación, como la función administrativa de mayor relevancia dentro de la práctica administrativa ya que sin ella no habrá nada que organizar, nada que dirigir y ninguna necesidad de control. En ella se determina los cursos de acción a seguir para la consecución de los objetivos previstos por las empresas en este caso las educativas.

Las instituciones educativas seleccionadas para la presente investigación demostraron en su totalidad que aplican el proceso de planeación, pero sólo el 55% lo realiza al iniciar el año escolar, siendo este el momento oportuno para establecer el plan de acción general que permita al establecimiento enfrentarse a los nuevos cambios, presentándose una seria anomalía con el 45% restante porque corre un mayor riesgo ante las exigencias del entorno (Véanse la Tabla 3 y Figura 3). Además de esto, el 35% de los dirigentes educativos están dejando esta responsabilidad a organismos diferentes al Consejo Directivo y el 25% restante involucran a otros entes como el Rector y la Comunidad Educativas. Según la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) es el Consejo Directivo ente conformado por el Rector, dos profesores, dos padres de familia, un estudiante y un exalumno, el encargado de establecer las directrices que debe seguir la institución para desarrollar su labor (Véanse la Tabla 4 y Figura 4).

Tabla 3. Tiempo en que se planea

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Al iniciar el año	11	55%
Por periodos	1	5%
Al finalizar el año	3	15%
Permanentemente	5	25%
Total	20	100%

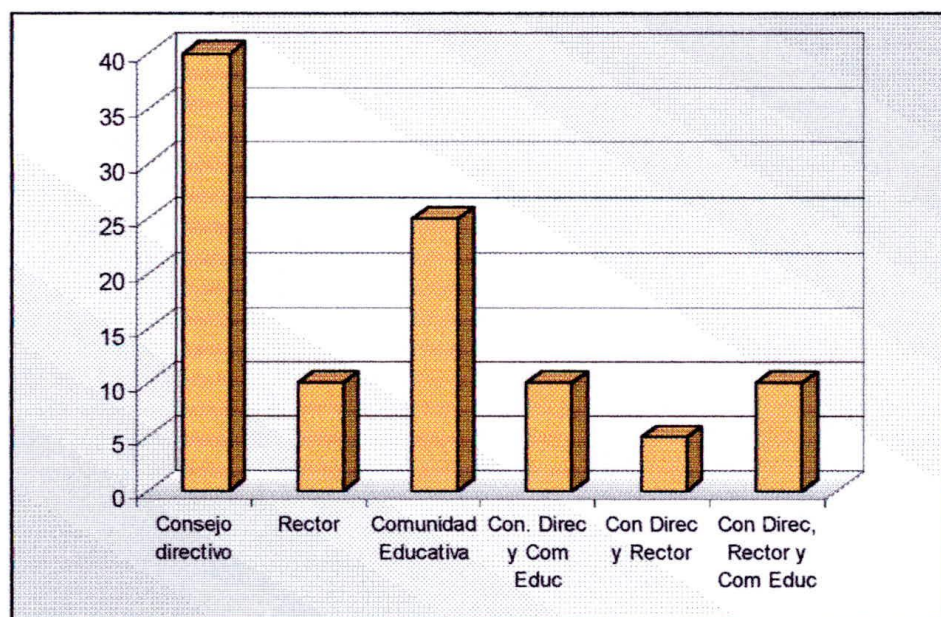


Fuente: Encuesta

Figura 3. Tiempo en que se planea

Tabla 4. Organismos encargados de planear

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Consejo Directivo	8	40%
Rector	2	10%
Comunidad Educativa	5	25%
Cons. Direc y Com Educ.	2	10%
Cons. Direc y Rector	1	5%
Cons. Direc, Rector y Com Educ	2	10%
Total	20	100%



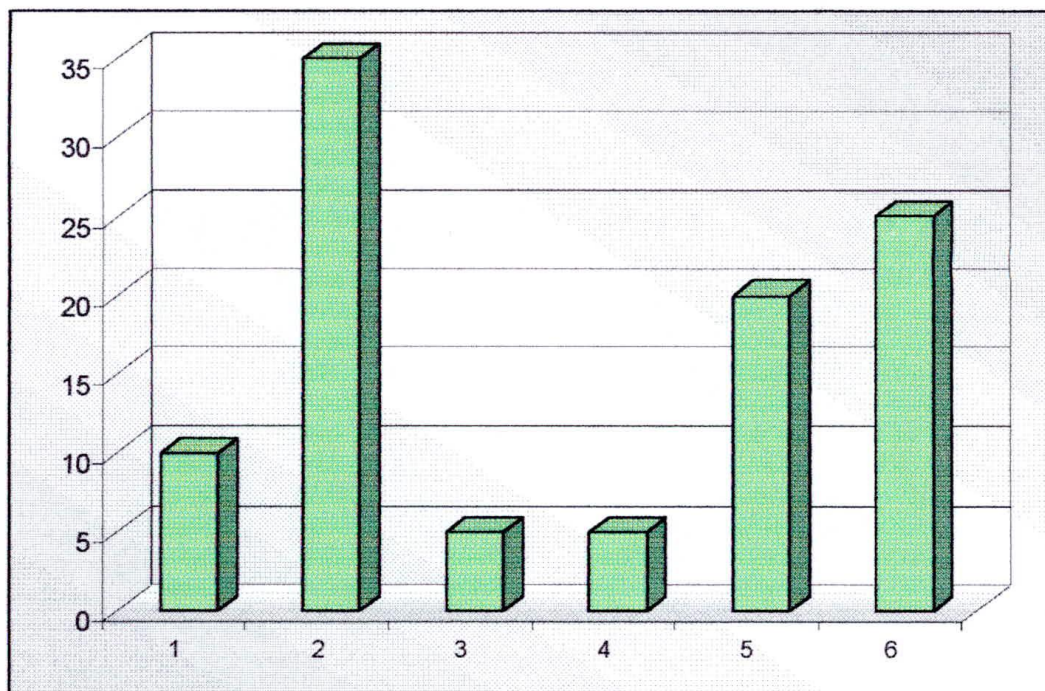
Fuente: Encuesta

Figura 4. Organismos encargados de planear

Dentro de la empresa educativa el proceso de planeación propende al fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional que enmarca los lineamientos fundamentales para el desarrollo integral del individuo en concordancia con los procesos académicos y administrativos institucionales. Con base en lo expuesto anteriormente el 65% de la población estudiada no tiene claro para qué aplican este proceso (Véanse la Tabla 5 y Figura 5), demostrándose que falta una debida orientación por parte de la Secretaria de Educación entidad encargada de velar por la calidad de educación en todos sus niveles. En términos generales, el proceso de planeación no se está llevando adecuadamente en las instituciones educativas aunque la valoración considerada por los rectores fue buena.

Tabla 5. Alcance de la planeación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1. Desarrollo de la actividad académica	2	10%
2. Fortalecer el PEI	7	35%
3. Desarrollo de la actividad académica y fortalecer el PEI	1	5%
4. Participación de la comunidad educativa y fortalecer el PEI	1	5%
5. Desarrollo de la actividad académica, participación de la comunidad educativa y fortalecer el PEI	4	20%
6. Desarrollo de la actividad académica, participación de la comunidad educativa, fortalecer el PEI y establecer políticas de desarrollo	5	25%
Total	20	100%



Fuente: Encuesta

Figura 5. Alcance de la planeación

La función secuencial a la planeación es la organización, que es el conjunto de actividades operativas y administrativas relacionadas con los recursos humanos y técnicos que posee la institución educativa para la consecución de los objetivos. Dentro de las instituciones educativas este proceso corresponde al Rector quien con ayuda de los coordinadores se encargarán de configurar la estructura organizativa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos teniendo en cuenta los criterios establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Con base en lo expuesto anteriormente y considerando los resultados obtenidos en la

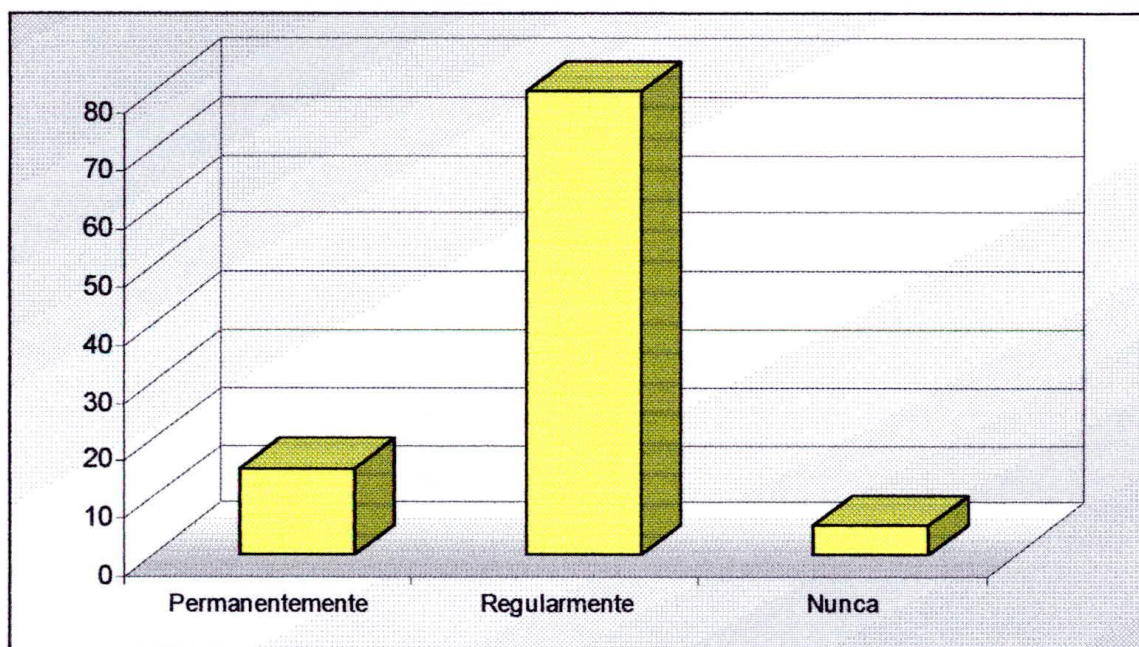
encuesta en lo que al proceso de organización se refiere sólo el 20% de la muestra lo están desarrollando las personas adecuadas.

Los establecimientos educativos encuestados y visitados cuentan en una alto porcentaje (85%) con su respectivo organigrama, a pesar de esto no existe un ordenamiento jerárquico de acuerdo a los lineamientos planteados por la Ley General de Educación y el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Después de analizar los resultados arrojados, en términos generales, las empresas educativas estudiadas tienen en cuenta al aplicar el proceso de organización, llevar los libros reglamentarios de la institución, esto en un 100% según la investigación realizada, así como la organización del horario escolar en un 95% responde a las necesidades de la comunidad educativa, observando que existe anomalía en la participación de los padres de familia porque sólo el 15% se involucra permanentemente a este proceso (Véanse la Tabla 6 y Figura 6).

Tabla 6. Participación de padres de familia en la organización de actividades

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Permanentemente	3	15%
Regularmente	16	80%
Nunca	1	5%
Total	20	100%



Fuente: Encuesta

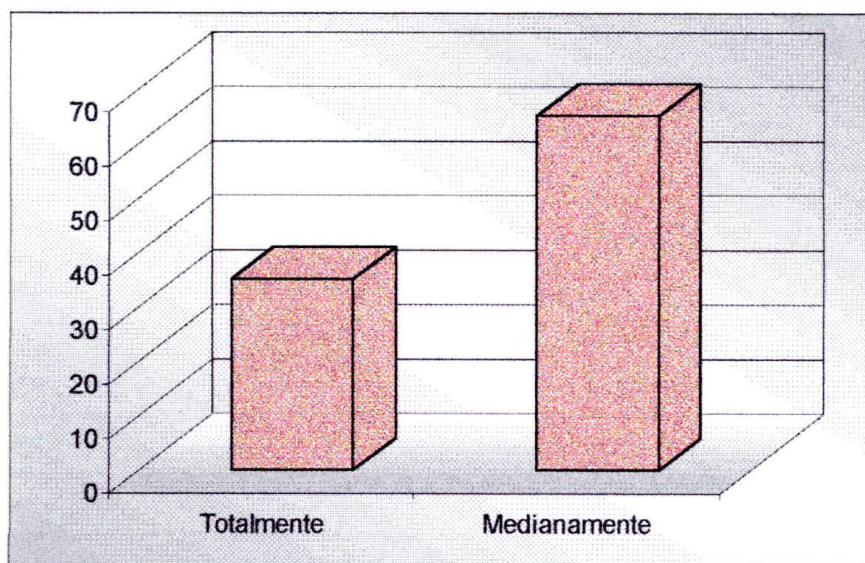
Figura 6. Participación de padres de familia en la organización de actividades

Para el cumplimiento de los planes propuestos por la institución, el administrador debe apoyarse en las funciones de ejecución y dirección que están íntimamente relacionadas entre sí, por lo cual muchos autores han considerado un solo concepto.

En estas funciones, el director juega un papel importante porque es él quien puede poner en acción la voluntad de los individuos en la correcta ejecución de las tareas, comprobándose en esta investigación que el 35% de las instituciones ejecutan las actividades planeadas en su totalidad (Véanse la Tabla 7 y Figura 7). Para verificar que cada labor es realizada eficientemente el 50% de los líderes hacen un seguimiento a su personal, el cual es motivado permanentemente en un alto porcentaje.

Tabla 7. Ejecución de las actividades planeadas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	7	35%
Medianamente	13	65%
Total	20	100%



Fuente: Encuesta

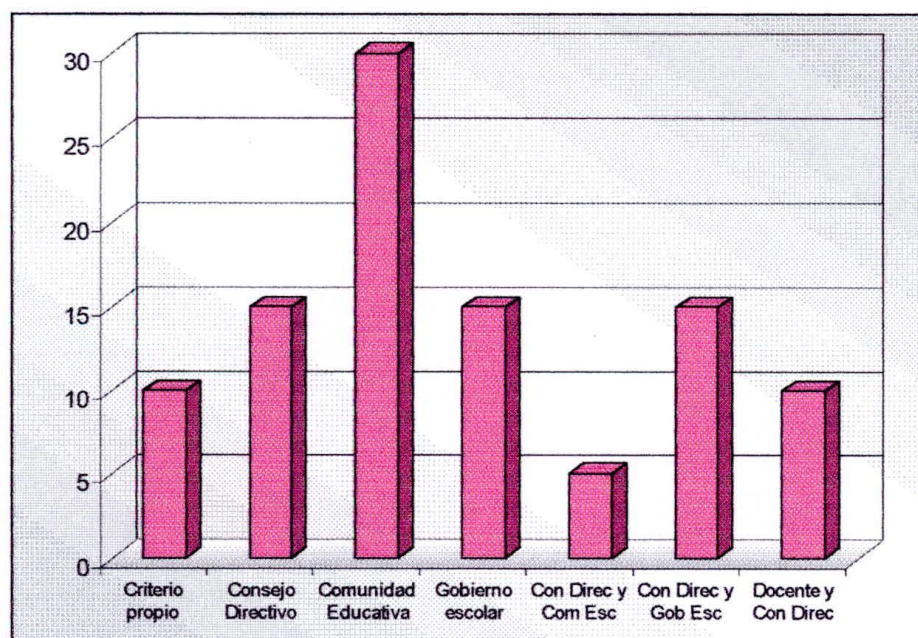
Figura 7. Ejecución de las actividades planeadas

Para llevar a cabo el proceso de dirección, el Rector tiene en cuenta los lineamientos establecidos por el Consejo Directivo, pero a través de la encuesta se determinó que tan solo el 15% de los dirigentes educativos cumplen con este planteamiento (Véanse la Tabla 8 y Figura 8).

Por último, el proceso de control una de las actividades más importantes de la gestión administrativa porque es un instrumento de evaluación que permite verificar el cumplimiento de las actividades planeadas y eliminar obstáculos que impidan el logro de los objetivos.

Tabla 8. Criterios de dirección

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Criterio propio	2	10%
Consejo Directivo	3	15%
Comunidad Educativa	6	30%
Gobierno Escolar	3	15%
Consejo Directivo y Comunidad Educativa	1	5%
Consejo directivo y Gobierno Escolar	3	15%
Docentes y Consejo Directivo	2	10%
Total	20	100%



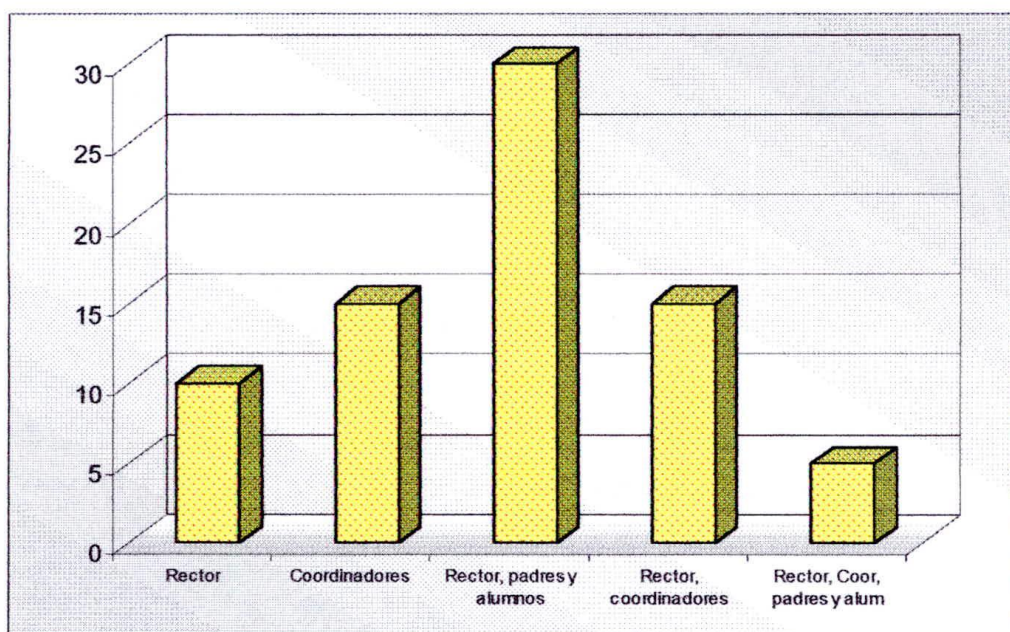
Fuente: Encuesta

Figura 8. Criterios de dirección

Con base en la información recolectada este proceso se realiza en un 70% en las instituciones permanentemente presentándose una dificultad al momento de responsabilizar a la persona indicada para su desarrollo, puesto que sólo el 20% de los establecimientos educativos lo está llevando a cabo el rector (Véanse la Tabla 9 y Figura 9).

Tabla 9. Organismo encargado del control

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Rector	4	20%
Coordinadores	3	15%
Rector, padres y alumnos	2	10%
Rector, coordinadores	4	20%
Rector, coordinador, padres y alumnos	7	35%
Total	20	100%



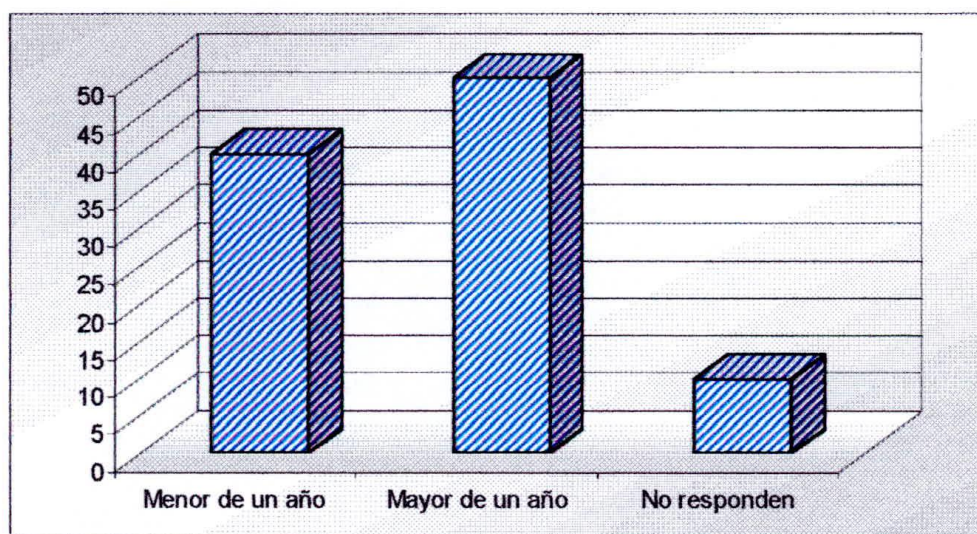
Fuente: Encuesta

Figura 9. Organismo encargado del control

En síntesis, los directivos de las instituciones educativas deben ver los procesos administrativos como una herramienta para orientar el cambio, por ello es indispensable que constantemente se capaciten y basándose en la información suministrada el 60% de los directivos no lo han hecho desde hace más de un año (Véanse la Tabla 10 y Figura 10), razón por la cual se muestra un panorama de incertidumbre en la administración de dichos establecimientos.

Tabla 10. Última capacitación administrativa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menor de un año	8	40%
Mayor de un año	10	50%
No responden	2	10%
Total	20	100%



Fuente: Encuesta

Figura 10. Última capacitación administrativa

De acuerdo con la hipótesis planteada al momento de iniciar la investigación y teniendo en cuenta la aplicación, tabulación y análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, así como la observación directa en los establecimientos educativos visitados y encuestados podemos determinar que nuestra hipótesis se ajusta a la realidad de las instituciones educativas, ya que, un alto porcentaje de la muestra no aplicó correctamente los procesos administrativos y hace falta mucha orientación y capacitación al respecto y sobre todo hacer entender a los rectores el carácter que ellos tienen como administradores de las empresas educativas.

5. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la Ley 115 de 1994 y sus Decretos Reglamentarios, que establecen las directrices generales para la aplicación de los procesos en las empresas educativas con el fin de mejorar la calidad del servicio en el país, al realizar el análisis de la aplicación de los procesos: planeación, organización, ejecución, dirección y control en los establecimientos educativos del Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta a través del presente estudio los autores concluyen:

- ✓ El rector como administrador de la empresa educativa no recibe la capacitación necesaria para el desempeño de su cargo, por tal razón sus conocimientos administrativos se limitan a los obtenidos a través de sus estudios universitarios o cursos posteriores observándose esta dificultad en la operacionalización de los procesos porque en muchos casos se están aplicando por inercia sin conocer el verdadero sentido de su práctica. Aunque la planeación fue uno de los procesos más conocido por los directivos dentro de su labor administrativa existe un alto grado de inseguridad al establecer quien debe desarrollarlo cuándo y para qué

hacerlo, todo esto debido a que falta una orientación por parte de las Secretarías de Educación y organismos a su cargo.

- ✓ La implantación de la Ley General de Educación trajo como consecuencia confusión en la forma de administrar las instituciones educativas, ya que se practicaba una administración burócrata, donde el director era quien tomaba todas las decisiones para la buena marcha de la empresa, con las nuevas directrices se han creado diferentes organismos que van a intervenir en el funcionamiento administrativo y curricular dentro de la institución, es allí donde se presentan las deficiencias debido al desconocimiento de la función que cada organismo debe cumplir.
- ✓ La mayoría de estas empresas no cuentan con un organigrama bien estructurado acorde con las exigencias de la Ley General de Educación.
- ✓ Los establecimientos educativos poseen un personal calificado para el desarrollo eficiente de sus actividades, quienes en su mayoría son motivados permanentemente y sus sugerencias son tomadas en cuenta para la toma de decisiones. Las actividades programadas en su mayoría no son ejecutadas totalmente debido a que sus directivos realizan un seguimiento periódico a las actividades asignadas. Al comparar estos resultados con las actividades

planeadas, las instituciones educativas utilizan esta información para el desarrollo de actividades correctivas para el logro de los objetivos.

6. RECOMENDACIONES

Una vez obtenidos los resultados de la presente investigación, los autores se permiten hacer las siguientes recomendaciones:

- ✓ Realizar un estudio detenido a la Ley General de Educación y sus decretos reglamentarios de tal manera se profundice en los lineamientos generares para la administración de las instituciones educativas.
- ✓ Los rectores deben capacitarse periódicamente, aprovechando los cursos, seminarios etc, que ofrecen diversas entidades (Cooperativa de Educadores del Magdalena, Universidad Cooperativa de Colombia, Secretaría de Educación, etc.)
- ✓ La Secretaría de Educación a través de los Núcleos Educativos supervise que realmente se esté llevando a cabo una planeación acorde a las necesidades de la comunidad y exigencias del nuevo año.

- ✓ Socializar el Proyecto Educativa Institucional a la comunidad educativa de tal manera que se conozcan la misión, la filosofía, los objetivos, programas y demás lineamientos establecidos por la institución.
- ✓ Estructurar y divulgar el organigrama de la institución.
- ✓ Asegurar y vigilar la ejecución de las actividades planeadas a través de la supervisión directa y permanente.
- ✓ Evaluar periódicamente lo programado de tal manera se tomen los correctivos necesarios para encausar el logro de los objetivos.
- ✓ Motivar al personal permanentemente a través de comunicación efectiva, actividades sociales, estímulos, reconocimientos y prácticas de concientización.

BIBLIOGRAFÍA

ARENA, Nidia. Administración de Empresas Educativas. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, 1989. 420 p.

CERBO, Samuel. Administración moderna. México: Interamericana, 1986. 628p.

CORREA DE MOLINA, Cecilia. Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas. 2 ed. Santafé de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 1997. 110 p.

ESCUELA SIGLO XXI. Segundo Foro Educativo nacional y primera Feria Pedagógica. Santafé de Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, 1998. 399 p.

GIRALDO PIÑA, Gustavo. Que es la Administración Educativa. Barranquilla: Editorial Rafalita, 1984. 168 p.

GUTIERREZ, Angela y AMAYA, María. Organización y Administración de Centros Preescolares. Santafé de Bogotá: Ustar, Universidad de Santo Tomás, 1986. 409 p.

HAMPTON, David. Adminsitación. 3a. ed. México: MacGraw Hill, 1989. 791p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas técnicas colombinas para presentación y elaboración de trabajos y tesis de grado. Santafé de Bogotá: ICONTEC., 1996. 104 p.

KOONTZ, Harold. Administración. México: 1990. 771p.

-----, Curso de administración moderna. Un análisis de las funciones administrativas. 5a. ed. México: MacGraw Hill, 1993. 710p.

-----, Elementos de administración. 3a. ed. México: MacGraw Hill, 1988. 636p.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. Santafé de Bogotá: Editorial Unión, 1994. 396 p.

LIZCANO, Rafael. Política Educativa colombiana. Pamplona, Norte de Santander.

MARTÍNEZ, Edel y YEPES, Melva. Metodología de la Investigación. Santa Marta, 1998.

MENDEZ, Carlos. Metodología, guía práctica para la elaborar, diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1995. 170 p.

ORDÓÑEZ, Carlos. Administración y desarrollo de comunidades educativas, "Hacia un nuevo paradigma de la organización escolar". Santafé de Bogotá: Mesa Redonda Magisterio, 1995. 102 p.

PEÑATE, Luzardo y SANTIAGO, Hemel. Administración de Instituciones Educativas. Santafé de Bogotá: cooperativa Editorial Magisterio, 1985. 268 p.

PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN 1996 – 2005. Santafé de Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional, 1996. 39 p.

SABOGAL, Omar. Proceso Administrativo. Santafé de Bogotá. Unisur, 1993. 522 p.

TERRY, George. Principios de Administración. México: MacGraw Hill, 1971. 856p.

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA, CONSEJO ACADÉMICO. Acuerdo 003, por el cual se establecen normas para realizar trabajos de grado y se dictan otras disposiciones. Santa marta: La Universidad, 1992. 120 p.

ANEXOS

Anexo A ENCUESTA

Señor Rector:

Conocedores de su espíritu de colaboración nos estamos dirigiendo a usted con el propósito de obtener su valioso aporte a través del diligenciamiento de esta encuesta que será de gran utilidad para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación y de esta manera optar al título de Administradores de Empresa.

TEMA

Análisis de la aplicación de los procesos administrativos en los establecimientos de educación de carácter oficial del D.T.C.H. de Santa Marta.

OBJETIVO

Determinar el grado de aplicación de los procesos administrativos en las Instituciones Educativas de carácter oficial del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta

I IDENTIFICACIÓN

FECHA _____
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN _____
NOMBRE DEL RECTOR _____
LOCALIZACIÓN _____
NÚCLEO A QUE PERTENECE _____

II ASPECTOS GENERALES

1. Durante sus estudios universitarios recibió usted formación administrativa?
SI _____ NO _____
2. Al ser nombrado rector, recibió capacitación administrativa previa a la posesión?
SI _____ NO _____

1. En el desarrollo de sus actividades cuáles de los siguientes procesos aplica:

Planeación _____
Organización _____
Ejecución _____
Dirección _____
Control _____

III PLANEACIÓN

1. En la institución que dirige el proceso de planeación se realiza:

Al iniciar el año _____
Por períodos _____
Al finalizar el año _____
Permanentemente _____

2. Quién está a cargo de la planeación:

Consejo Directivo _____
Rector _____
Comunidad educativa _____

3. Considera usted que su proceso de planeación es:

Excelente _____
Bueno _____
Deficiente _____

4. La orientación para desarrollar la planeación parte de:

Secretaría de Educación _____
Dirección de Núcleo _____
Organos de fiscalización _____
Otros _____

5. La institución planifica para:

Desarrollo de la actividad académica _____
Participación comunidad educativa _____
Establecer políticas de desarrollo _____
Fortalecer el proyecto Educativo Institucional _____

IV ORGANIZACIÓN

1. La institución cuenta con un organigrama.
SI _____ NO _____
2. El proceso de organización está a cargo de:
Los coordinadores y el rector _____
Los docentes y el rector _____
Consejo Directivo _____
Comunidad Educativa _____
3. La institución lleva los libros reglamentarios:
SI _____ NO _____
4. Considera usted que la cualificación y actualización del personal a su cargo es:
Excelente _____
Bueno _____
Deficiente _____
Requiere preparación _____
5. La organización del horario escolar responde a las necesidades de los estudiantes:
SI _____ NO _____ A veces _____
6. El Consejo de padres de familia participa en la organización de las actividades del plantel
Permanentemente _____
Regularmente _____
Nunca _____

V EJECUCIÓN

1. Las actividades planeadas y organizadas se ejecutan:
Totalmente _____
Medianamente _____
No se desarrollan _____

2. Para el logro de los objetivos institucionales usted motiva a su personal

Permanentemente _____

En ocasiones _____

Cuando se requiere _____

Muy pocas veces _____

3. Qué técnicas emplea para estar seguro que sus ordenes son ejecutadas:

Supervisión directa _____

Seguimiento _____

Análisis de resultados _____

4. Con qué frecuencia revisa los objetivos institucionales:

Periódicamente _____

Permanentemente _____

Cuando se requiere _____

VI DIRECCIÓN

1. Para tomar una decisión administrativa acepta sugerencias de su personal:

SI _____ NO _____

2. Considera usted que el desarrollo de su proceso de dirección es:

Excelente _____

Buena _____

Deficiente _____

3. A la hora de llevar a cabo el proceso de dirección usted tiene en cuenta:

Criterio propio _____

Consejo Directivo _____

Comunidad Educativa _____

Gobierno Escolar _____

Docentes _____

4. Los acuerdos de ejecución de gastos e inversión responden a la organización del plantel:

Siempre _____

Algunas veces _____

Muy pocas veces _____

VII CONTROL

1. Qué organismo en la institución desarrolla el control.
Rector _____
Coordinadores _____
Padres y alumnos _____
2. Con qué frecuencia se realiza el proceso de control:
Anualmente _____
Mensualmente _____
Semestralmente _____
Permanentemente _____
3. El Proyecto Educativo Institucional permite que organismos externos intervengan en la institución:
SI _____ NO _____
4. Requiere la institución capacitación para llevar a cabo el proceso de ejecución
SI _____ NO _____
5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió capacitación en administración?

6. Considera usted que los resultados obtenidos en el proceso de control deben ser tomados en cuenta para el desarrollo de actividades correctivas?
SI _____ NO _____

Anexo B

LISTA DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

1. CONCENTRACIÓN ESCOLAR ALMENDROS
2. CONCENTRACIÓN ESCOLAR XX DE JULIO
3. INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL
4. COLEGIO NACIONALIZADO LICEO CELEDÓN
5. CONCENTRACIÓN ESCOLAR FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
6. ESCUELA NORMAL SUPERIOR PARA SEÑORITAS
7. INSTITUTO DEPARTAMENTAL LAURA VICUÑA
8. COLEGIO NACIONALIZADO INSTITUTO MAGDALENA
9. ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE VARONES
10. INEM SIMON BOLIVAR
11. INSTITUTO NACIONALIZADO RODRIGO DE BASTIDAS
12. EXTERNADO NACIONAL HUGO J. BERMUDEZ
13. LICEO DEL SUR VICTOR DE LIMA
14. LICEO ANTONIO NARIÑO
15. LICEO MIXTO EL PANDO
16. INSTITUTO TÉCNICO JACKELINE KENNEDY
17. ESCUELA VILLA DEL RIO JUAN MAIGUEL DE OSUNA
18. ESCUELA URBANA MIXTA SAN FERNANDO No. 2

19. COLEGIO DE BACHILLERATO NOCTURNO LOS ALMENDROS

20. COLEGIO DEPARTAMENTAL DE BACHILLERATO FRANCISCO

DE PAULA SANTANDER

- DEBEMOS VER A LOS JOVENES EMPRENDEDORES NO COMO BOTELLAS VACÍAS QUE HAY QUE LLENAR SINO COMO VELAS QUE HAY QUE ENCENDER
- APLICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACION DEL D.T.C.H. DE SANTA MARTA: PLANEACION, ORGANIZACIÓN, DIRECCION Y CONTROL.

ADMINISTRACION

PROCESOS

ADMINISTRATIVOS

Folleto informativo

Volumen 1 • Edición nº 1

DICIEMBRE 15 DE 1999

Los avances alcanzados en la educación han hecho de esta actividad una empresa que supone todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, los cuales deben ser conocidos por los líderes empresariales de estos establecimientos, de tal manera que ellos puedan diferenciar en cada uno de estos pasos, los objetivos y propósitos que se alcanzan con su aplicación.

A través del análisis de la aplicación de los procesos administrativos en los establecimientos educativos del D.T.C.H de Santa Marta, se pudo determinar que existen una serie de anomalías en el funcionamiento de dichos establecimientos debido a que la aplicación de los procesos administrativos no se están desarrollando como procesos continuos y complementarios; todo esto a causa de que no existe una adecuada orientación y capacitación de los rectores con respecto a la Administración de las instituciones

educativas de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Ley General de Educación (Ley 115/94).

En busca del mejoramiento administrativo y calidad de la educación la aplicación de los procesos debe efectuarse teniendo en cuenta los siguientes criterios:

En cuanto a Planeación se refiere, función sustancial de la administración, a través de la cual se adoptan decisiones para fijar la misión, visión, objetivos de la institución, presupuestos, elaborar programas y estrategias para la coordinación integral de la labor administrativa. Este proceso debe realizarse al iniciar el año escolar con un diagnóstico que presente la situación real de la empresa educativa y con base en ello establecer los objetivos en los cuales se especifique los resultados que se desean esperar, esta labor debe ser desarrollada por el Consejo Directivo, organismo encargado de tomar las decisiones que afectan académica y administrativamente la

institución. De acuerdo a todo lo anterior se debe establecer un plan acorde a las necesidades arrojadas por el diagnóstico.

La Organización, proceso siguiente a la planeación y su esencia es facultar el cumplimiento correcto y eficiente de los planes, establecer los deberes y actividades implicadas para las personas involucradas con la institución. Para lograr una eficiente organización el director con ayuda de los coordinadores debe distribuir de manera racional los recursos con que cuenta la institución: humanos, físicos, materiales y financieros, determinar los niveles jerárquicos, establecer los manuales de funciones y diseñar el organigrama de la institución en el cual se establezca de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Ley general de Educación los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y defensoría en pos de la consecución de los objetivos propuestos.

El proceso de Dirección es uno de los elementos más eficiente con los que cuenta el rector para poner en acción la voluntad de los individuos al servicio de la ejecución de las labores, por ello el líder educativo debe conocer las características de los miembros de la empresa, para poder establecer estímulos que los afectan de manera positiva, dependiendo de ésta la efectividad del trabajo realizado.

Por último, el Control cuya finalidad es evaluar las actividades desarrolladas en la institución, las cuales deberán ser comparadas con los planes establecidos, con el propósito de identificar los resultados alcanzados para de esta manera tomar las medidas correctivas necesarias.

La Evaluación institucional es una de las herramientas del control que mayores aportes le ofrece a la gestión administrativa, la cual debe asumirse con mucha seriedad.

En síntesis, los directivos de las instituciones educativas deben ver los procesos administrativos como una herramienta para orientar el cambio, por ello se recomienda tener en cuenta:

- Estudiar detenidamente la Ley General de Educación y sus decretos reglamentarios.
- Capacitarse periódicamente en lo referente a gestión administrativa

- Socializar el Proyecto Educativo Institucional a la comunidad
- Evaluar periódicamente lo programado de tal manera se tomen los correctivos necesarios.
- Motivar al personal permanentemente a través de comunicación efectiva, actividades sociales, estímulos, reconocimientos y prácticas de concientización.

Los dirigentes educativos pueden ampliar esta información consultando la siguiente bibliografía:

- CORREA DE MOLINA, Cecilia. Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Editorial Magisterio.
- Ley General de Educación y sus decretos reglamentarios
- ORDOÑEZ, Carlos. Administración y desarrollo de comunidades educativas, "Hacia un nuevo paradigma de la organización escolar"

Elaborado por:

SOBENIS MONTENEGRO SALAS
NEYLA RODRIGUEZ PEREZ
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

